

Le marketing territorial et l'attractivité des territoires : Rôle des acteurs dans les processus d'adaptation de l'intelligence territoriale dans la région Guelmim-Oued Noun

Territorial Marketing and the Attractiveness of Territories : The Role of Actors in the Adaptation Processes of Territorial Intelligence in the Guelmim-Oued Noun Region.

Auteur 1 : Sanaa STAILI.

Auteur 2 : Youness BOUDOHAY.

Auteur 3 : Laila Ahl SIDI MOULOUD.

Auteur 4 : Nouredine ABDELLATIF.

Sanaa STAILI, (Docteur en Sciences de Gestion)

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations

Faculté des sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir - Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc

Youness BOUDOHAY, (Docteur en Sciences de Gestion)

Laboratoire de Recherche en Gestion des entreprises (LARGE) - École Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc

Laila Ahl SIDI MOULOUD, (Doctorante en Économie et Gestion)

Laboratoire des Études et Recherches en Sciences Économiques et de Management

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ait Melloul - Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc

Nouredine ABDELLATIF, (Professeur de l'Enseignement Supérieur)

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations

Faculté des sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir - Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : STAILI .S, BOUDOHAY .Y, SIDI MOULOUD .L & ABDELLATIF .N (2025). « Le marketing territorial et l'attractivité des territoires : Rôle des acteurs dans les processus d'adaptation de l'intelligence territoriale dans la région Guelmim-Oued Noun », African Scientific Journal « Volume 03, Num 32 » pp: 0065 – 0089.



DOI : 10.5281/zenodo.17186068

Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Cette étude s'intéresse aux facteurs déterminant l'attractivité territoriale, avec un accent particulier sur le rôle du marketing territorial dans la région de Guelmim-Oued Noun. Un modèle conceptuel a été construit à partir de la littérature, intégrant marketing territorial, attractivité, intelligence économique et cadre institutionnel. L'analyse empirique repose sur une approche quantitative confirmatoire utilisant la modélisation par équations structurelles (SEM-PLS). L'enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de 182 répondants (acteurs institutionnels, économiques et associatifs) ayant participé à un questionnaire structuré. Les données collectées ont été traitées via le logiciel SmartPLS v3, permettant de tester la validité du modèle de mesure (fiabilité, validité convergente et discriminante) et d'évaluer les relations structurelles entre variables.

Les résultats montrent que la relation directe entre marketing territorial et attractivité n'est pas significative. En revanche, l'effet indirect, médiatisé par l'intelligence économique territoriale, se révèle fort et robuste. Par ailleurs, le cadre juridique et institutionnel agit comme un facteur de modération négative, limitant l'efficacité des mécanismes d'intelligence territoriale dans le renforcement de l'attractivité. Ces constats soulignent que l'impact du marketing territorial dépend essentiellement de son articulation avec des dispositifs d'intelligence économique, et qu'il reste fortement contraint par le contexte institutionnel.

Mots-clés : Marketing territorial, attractivité territoriale, intelligence économique territoriale, région de Guelmim-Oued Noun.

Abstract

This study examines the factors determining territorial attractiveness, with a particular focus on the role of territorial marketing in the Guelmim-Oued Noun region. A conceptual model was developed based on literature, integrating territorial marketing, attractiveness, economic intelligence, and the institutional framework. The empirical analysis relies on a confirmatory quantitative approach using Structural Equation Modeling (SEM-PLS). The survey was conducted with a sample of 182 respondents (institutional, economic, and associative actors) who participated in a structured questionnaire. The collected data were processed using SmartPLS v3 software, which made it possible to test the validity of the measurement model (reliability, convergent validity, and discriminant validity) and to evaluate the structural relationships between variables.

The results show that the direct relationship between territorial marketing and attractiveness is not significant. However, the indirect effect, mediated by territorial economic intelligence, proves to be strong and robust. Moreover, the legal and institutional framework acts as a negative moderating factor, limiting the effectiveness of economic intelligence mechanisms in strengthening attractiveness. These findings highlight that the impact of territorial marketing essentially depends on its articulation with economic intelligence mechanisms and remains strongly constrained by the institutional context.

Keywords : Territorial marketing, territorial attractiveness, territorial economic intelligence, Guelmim-Oued Noun region.

Introduction

Le marketing territorial est apparu comme une réponse pragmatique aux défis de développement auxquels font face les territoires. Ses déclinaisons – marque territoriale, marketing urbain, marketing des services ou encore marketing touristique – traduisent son ambition de renforcer l’image, l’attractivité et la compétitivité des régions (Lozato-Giotart, Leroux & Balfet, 2012). Conçu comme un levier de valorisation, il s’appuie sur une collaboration étroite avec les collectivités territoriales, qui jouent un rôle fondamental dans l’orchestration des stratégies de développement (Girard, 1997).

Dans le contexte marocain, les collectivités territoriales – régions, préfectures, provinces et communes occupent une place centrale dans la dynamique de décentralisation et de démocratie locale. Renforcées par la Constitution de 2011 et les lois organiques de 2015, elles disposent d’une autonomie institutionnelle et financière leur permettant de planifier et mettre en œuvre des programmes de développement intégrant des démarches participatives et stratégiques. C’est dans ce cadre que le marketing territorial se présente comme un instrument essentiel, en alignement avec les objectifs de développement durable et les exigences de compétitivité nationale et internationale. Toutefois, les mutations économiques et sociales contemporaines exigent davantage qu’une simple communication externe : elles appellent à une capacité accrue d’adaptation et de coordination des acteurs, autrement dit à une véritable intelligence territoriale. Le marketing territorial ne se limite donc pas à promouvoir les atouts d’un espace ; il doit être articulé à des dispositifs de veille, de gouvernance et de coopération afin de transformer l’image projetée en attractivité durable et en développement équilibré. Dans cette perspective, notre recherche s’inscrit dans le cas de la région de Guelmim-Oued Noun. La problématique centrale peut être formulée ainsi : « Dans quelle mesure les procédés du marketing territorial influencent-ils les processus d’adaptation de l’intelligence économique conduisant à l’attractivité du territoire de la région Guelmim-Oued Noun ? »

Dans un premier axe, nous présenterons une revue de la littérature consacrée au marketing territorial. Nous proposerons également une définition de l’attractivité territoriale, en abordant les principales approches et dimensions théoriques développées dans les travaux antérieurs. Le deuxième axe sera consacré à l’analyse du lien entre le marketing territorial et l’attractivité du territoire. Enfin, dans un troisième axe, nous exposerons les résultats empiriques de notre investigation, afin de mettre en évidence la contribution effective du marketing territorial et l’attractivité du territoire, dans le contexte de la région de Guelmim-Oued Noun.

1. Le marketing territorial et l'attractivité des territoires : cadre conceptuel

Depuis son émergence dans la sphère commerciale, le marketing a constamment évolué pour s'adapter aux transformations économiques et sociales. À l'origine, il visait essentiellement à maximiser la rentabilité des entreprises en valorisant les caractéristiques des produits et en stimulant la demande par des techniques publicitaires et promotionnelles (Kotler & Keller, 2006). Or, au fil du temps, cette vision centrée uniquement sur le produit et la vente s'est progressivement déplacée vers une approche plus globale, fondée sur la compréhension des besoins et des attentes des consommateurs.

Autrement dit, le marketing s'est élargi d'un simple outil de vente à une philosophie de gestion orientée vers la satisfaction et la fidélisation des publics. De ce glissement paradigmatique découle un élargissement considérable du champ d'application du marketing. En effet, ses principes ne s'appliquent plus uniquement aux biens de consommation mais concernent désormais tout objet susceptible de générer de la valeur, y compris les territoires. En outre, et dans cette perspective, le territoire est perçu comme un « produit complexe », composé à la fois d'infrastructures, de services, de ressources naturelles et culturelles, mais également d'une identité et d'une image à construire et à promouvoir (Rainisto, 2003).

Dès lors, le marketing territorial s'impose comme une démarche stratégique visant à renforcer la visibilité et l'attractivité des territoires, en mobilisant des outils empruntés au marketing commercial tout en les adaptant à un environnement institutionnel et social beaucoup plus vaste (Kavaratzis & Ashworth, 2010). Parallèlement, l'accélération de la mondialisation et le développement des technologies de communication ont profondément modifié la dynamique des territoires. En effet, comme le soulignent Pasquinelli (2013) et Cleave (2014), les marchés, quelle que soit leur taille ou leur localisation, tendent désormais à s'inscrire dans une logique globale. Pour conséquence, les territoires ne sont plus de simples espaces géographiques, mais de véritables acteurs en concurrence pour attirer des capitaux, des entreprises, des touristes et des talents. Cette compétition internationale est renforcée par la fluidité croissante des échanges, l'amélioration des infrastructures de transport et la mobilité accrue des ressources productives (Hanna & Rowley, 2011).

Autrement dit, l'intensification de la rivalité entre territoires place la question de l'attractivité au cœur des stratégies de développement. Dans cette logique, le développement de l'image et de la marque territoriale apparaît comme un passage obligé. Comme le note Kavaratzis (2005), la construction d'une identité forte permet aux territoires de se distinguer dans un monde où tout est « marqué » et où la réputation constitue un avantage concurrentiel décisif.

En d'autres termes, un territoire qui réussit à projeter une image cohérente et positive dispose d'un capital symbolique qui accroît sa visibilité et renforce sa capacité à séduire divers publics (Anholt, 2007 ; Dinnie, 2004). À l'inverse, l'absence de stratégie de communication ou de marque claire expose un territoire au risque de marginalisation dans la compétition mondiale (Van Ham, 2008).

À cet égard, le marketing territorial et l'attractivité des territoires apparaissent comme deux notions intimement liées et complémentaires. Le premier désigne l'ensemble des démarches stratégiques mises en œuvre par les acteurs publics et privés pour valoriser un espace et accroître sa compétitivité. Le second en constitue la finalité, puisqu'il traduit la réussite du territoire à capter et à fidéliser les ressources nécessaires à son développement durable. Ainsi, comprendre ces deux concepts et leurs interactions constitue une étape fondamentale pour analyser les dynamiques contemporaines de compétitivité régionale. Dans la suite de notre travail, nous approfondirons le cadre théorique afin de montrer les soubassements théoriques ayant mis en avant comment le marketing territorial peut agir comme un levier direct et indirect de l'attractivité territoriale.

2. Liens entre le marketing territorial et l'attractivité des territoires : Théories et modèles empiriques en question

Après avoir défini le cadre conceptuel du marketing territorial et de l'attractivité des territoires, il importe désormais d'examiner plus en détail les mécanismes à travers lesquels ces deux notions interagissent. En effet, si le marketing territorial vise explicitement à promouvoir et valoriser les ressources locales, il influence l'attractivité territoriale selon deux logiques distinctes mais complémentaires. D'une part, son action peut être envisagée comme directe, à travers la communication, le positionnement et la construction de l'image d'un territoire. D'autre part, il agit également de manière indirecte, en stimulant des dynamiques plus profondes liées à l'intelligence territoriale, c'est-à-dire la capacité collective des acteurs locaux à s'adapter, coopérer et innover. Cette double lecture permet de mieux saisir la portée stratégique du marketing territorial dans le renforcement de la compétitivité des régions.

2.1. Le lien direct entre marketing territorial et attractivité

Le marketing territorial est aujourd'hui reconnu comme un levier stratégique central pour la compétitivité des territoires. D'après Gayet (2015), la force d'un territoire se mesure à sa capacité à innover, à se regrouper, à élever son offre à un niveau d'excellence et à créer des liens durables avec ses talents, ses ressources et ses clients. L'avenir des territoires dépend de leur aptitude à se repositionner dans un contexte de mutations sociales et économiques, avec

pour objectif majeur d'attirer et de retenir habitants, entreprises et investissements. À ce sujet, la littérature francophone (Texier et Valla, 1992 ; Noisette et Valerugo, 1996 ; Lehu, 2004 ; Chamard, 2014 ; Gollain, 2015) établit clairement que le marketing territorial s'apparente à un ensemble d'actions collectives structurées et soutenues par des outils stratégiques, destinées à renforcer l'attractivité territoriale. Texier et Valla soulignent l'importance du caractère collaboratif, Noisette et Valerugo mettent en avant la nécessité de stratégies bien définies, tandis que Hatem insiste sur les techniques spécifiques qui accompagnent ces démarches. Chamard et Gayet rappellent que la réussite dépend d'une planification rigoureuse et coordonnée.

Ainsi, le marketing territorial se présente comme une démarche intégrée, mobilisant toutes les parties prenantes afin de valoriser les atouts distinctifs du territoire. Il vise à stimuler le développement économique, social et touristique, tout en consolidant l'image de compétitivité du territoire au niveau national et international. En revanche, dans la littérature anglo-saxonne, le concept de « place marketing » est souvent associé au « place branding ». Des auteurs tels qu'Ashworth et Voogd (1990), Kotler et al. (1993, 1999) ou Braun (2008) insistent sur deux dimensions centrales. La première est la satisfaction des besoins des résidents, des entreprises et des visiteurs, notion issue du marketing classique. La seconde est l'importance du contexte concurrentiel qui pousse les territoires à identifier et exploiter leurs avantages comparatifs. Dans cette perspective, le marketing territorial devient à la fois un instrument de management et un outil stratégique de différenciation. Il complète le branding territorial qui vise à construire une identité forte et durable. À cet égard, que dans les pays en développement, le marketing territorial constitue une première étape fondamentale, car il permet de promouvoir les atouts locaux et de poser les bases de l'attractivité avant d'évoluer vers des stratégies plus sophistiquées de branding. Toutefois, au-delà de ce lien direct entre marketing territorial et attractivité, il convient d'examiner le rôle indirect et complémentaire de l'intelligence économique territoriale, laquelle constitue un levier stratégique de veille, d'anticipation et de coordination au service du positionnement compétitif des territoires.

2.2. Le lien indirect : rôle de l'intelligence économique territoriale

Un second levier d'attractivité réside dans l'intelligence économique territoriale. Cette notion découle de l'intelligence économique, définie comme un système de collecte, de traitement et de diffusion d'informations stratégiques destiné à améliorer la compétitivité et à protéger les intérêts économiques (Harbulot, 2002). Dans son application au territoire, elle devient un outil d'aide à la décision publique, au service des collectivités, des entreprises et de la société civile (Dufour & Heid, 2014).

Dans cette optique, l'intelligence économique territoriale favorise non seulement une meilleure connaissance du territoire et la valorisation de ses atouts comparatifs, mais aussi la prospective et l'anticipation des mutations socio-économiques (Baumard, 1991 ; Lesca & Caron-Fasan, 2008). En outre, elle contribue à améliorer la gouvernance territoriale par la coordination des acteurs locaux et la circulation de l'information stratégique (Lendrevie & Lindon, 2015). Elle permet d'impliquer les parties prenantes dans une démarche collective, de renforcer la communication autour des projets territoriaux, de stimuler la participation citoyenne et de favoriser la coopération institutionnelle et intersectorielle (Kalika, 2012). Dans le même ordre d'idée, le rôle de l'intelligence économique territoriale dans l'attractivité s'exprime de trois manières principales. Premièrement, elle soutient la compétitivité des régions en reliant les pôles de recherche, les entreprises et les institutions, tout en intégrant les opportunités nationales et internationales (Cohendet & Meyer-Krahmer, 2001). Deuxièmement, elle assure la sécurité économique en protégeant les actifs immatériels et en renforçant la résilience territoriale (Harbulot, 2012). Troisièmement, elle sensibilise les décideurs à la nécessité d'intégrer la veille et l'information stratégique dans les processus de développement local (Lesca, 2003). Par ailleurs, la réussite de cette démarche repose sur l'implication des acteurs locaux, la diffusion d'une communication efficace, la participation active des parties prenantes et la coopération entre institutions (Texier & Valla, 1992 ; Chamard, 2014). Ces éléments génèrent une dynamique collective qui renforce l'image positive du territoire, accroît sa visibilité et consolide sa compétitivité dans un contexte mondial marqué par une concurrence accrue entre régions (Kotler et al., 1999 ; Gollain, 2015). À cet effet, ces constats théoriques et conceptuels appellent désormais à une formalisation analytique. C'est à travers des modèles empiriques que l'on peut traduire ces dynamiques en indicateurs mesurables et en cadres intégrés d'évaluation de l'attractivité territoriale (Camagni, 2002 ; Kavaratzis, 2009). Après avoir mis en lumière les liens directs et indirects entre marketing territorial, attractivité et intelligence économique, il devient donc nécessaire de s'appuyer sur des modèles empiriques afin de proposer un cadre intégré permettant de mesurer et d'expliquer l'attractivité territoriale.

2.3. Modèles empiriques pour construire un modèle intégré de l'attractivité territoriale

Les recherches empiriques récentes montrent que le marketing territorial agit à la fois comme un outil de communication externe et comme un mécanisme de gouvernance interne. Par exemple, l'étude de Bendahmane (2021) sur le cas de Casablanca a révélé que la création de la marque WeCasablanca a permis de fédérer les acteurs locaux et de renforcer l'image de la ville,

plaçant celle-ci parmi les destinations les plus attractives en Afrique et au Moyen-Orient ([Bendahmane, 2021](#)). Ce type d'initiative illustre bien le lien direct entre marketing territorial et attractivité, à travers le branding. Cependant, d'autres travaux soulignent que la simple valorisation externe ne suffit pas. Lamarche (2003) distingue ainsi trois configurations d'attractivité territoriale : la valorisation publicitaire, le dumping social et la mise en avant des compétences territoriales, cette dernière reposant sur des investissements dans les infrastructures, la formation et la diffusion technologique ([Lamarche, 2003](#)). Ce constat rejoint l'idée que l'attractivité durable repose sur une articulation entre marketing et intelligence territoriale. Cependant, dans le cas de la ville algérienne de Jijel, Bouhelouf et al. (2019) montrent que les politiques de développement, bien que dotées de projets ambitieux, ont échoué à renforcer l'attractivité faute de gouvernance urbaine efficace et de vision intégrée ([Bouhelouf, 2019](#)). Cette étude empirique illustre le rôle indispensable de la coordination des acteurs locaux et de l'intelligence territoriale dans la réussite d'une stratégie de marketing territorial. Dans le même sens, Le Bart et Procureur (2011) ont montré comment le changement de nom des Côtes-du-Nord en Côtes-d'Armor a permis non seulement de renforcer le positionnement touristique du territoire, mais aussi de réaffirmer son identité auprès des habitants ([Le Bart & Procureur, 2011](#)). Cela confirme que l'attractivité n'est pas uniquement une question d'image externe, mais aussi un levier de cohésion interne et d'appropriation citoyenne. Plus récemment, une étude économétrique sur la province d'El Haouz au Maroc a analysé la contribution des coopératives artisanales à l'attractivité territoriale en mobilisant un modèle de régression multiple. Les résultats montrent que la contribution économique, la préservation culturelle et la promotion collective renforcent conjointement l'attractivité mesurée par le flux de visiteurs et les investissements locaux ([Atitaou et al., 2025](#)). Ce modèle empirique illustre parfaitement la complémentarité entre l'action des acteurs locaux et la projection externe du territoire. Enfin, Ait Heda et Meyer (2016) rappellent que la communication publique et territoriale doit s'appuyer sur une logique d'authenticité pour être crédible et efficace ([Ait Heda & Meyer, 2016](#)). Sans cohérence entre les actions internes et les messages externes, le marketing territorial risque de perdre en efficacité.

3. Méthodologie, modèle de recherche et spécification des variables

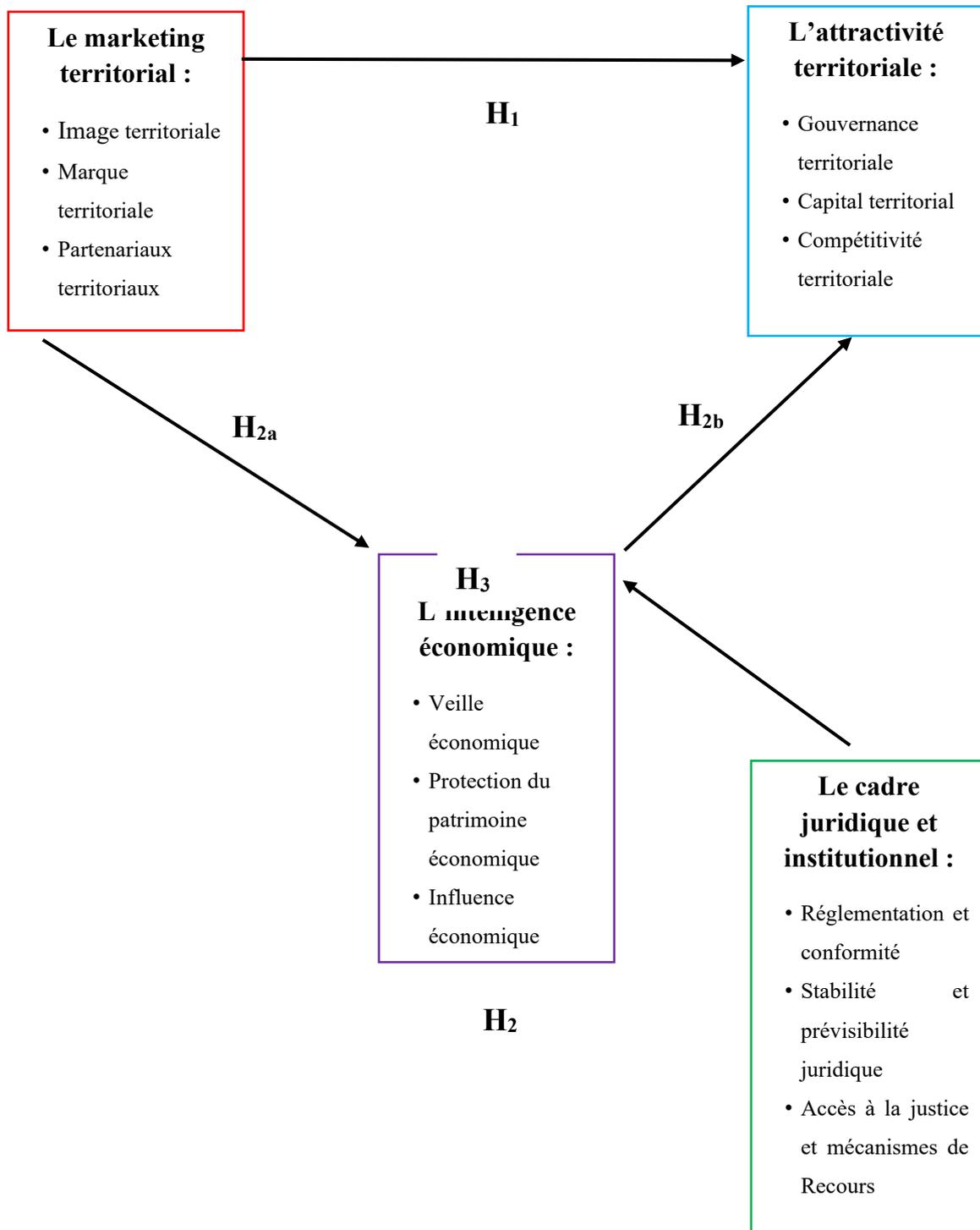
Dans toute recherche scientifique, le choix de la méthodologie constitue une étape décisive, car il conditionne la validité des résultats et leur portée théorique comme pratique. Dans ce travail de recherche, le choix d'une démarche méthodologique de type positiviste s'explique par la volonté de tester empiriquement les relations hypothétiques entre les variables de notre modèle

conceptuel. En effet, la réalité sociale et territoriale est envisagée comme mesurable et objectivable à travers des indicateurs quantifiables, ce qui justifie l'adoption d'une approche fondée sur l'observation systématique et la validation statistique. Dans cette logique, le mode de raisonnement hypothético-déductif s'impose : à partir d'un cadre conceptuel construit sur la littérature relative au marketing territorial, à l'attractivité, à l'intelligence économique et au cadre institutionnel, des hypothèses précises ont été formulées, puis soumises à une vérification empirique. L'outil privilégié pour cette analyse est la modélisation par équations structurelles (SEM-PLS), particulièrement adaptée aux modèles complexes et aux échantillons de taille moyenne (Chin, 1998 ; Hair et al., 2017). De plus, cette méthode permet de traiter des données ne respectant pas nécessairement les conditions de normalité et offre une grande flexibilité dans l'estimation des relations entre variables latentes (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009). Ainsi, le recours au logiciel SmartPLS V3 a assuré la fiabilité des mesures, la validité convergente et discriminante des construits, ainsi que la pertinence du modèle structurel.

Ce positionnement méthodologique permet non seulement de garantir la rigueur scientifique des analyses, mais également d'assurer l'adéquation entre le modèle théorique proposé et la réalité empirique observée.

Dans cette continuité, le modèle conceptuel élaboré (figure 1) illustre les hypothèses de recherche en mettant en évidence le rôle médiateur de l'intelligence économique dans la relation entre marketing territorial et attractivité des territoires.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche (général)



Source : Élaboration des auteurs

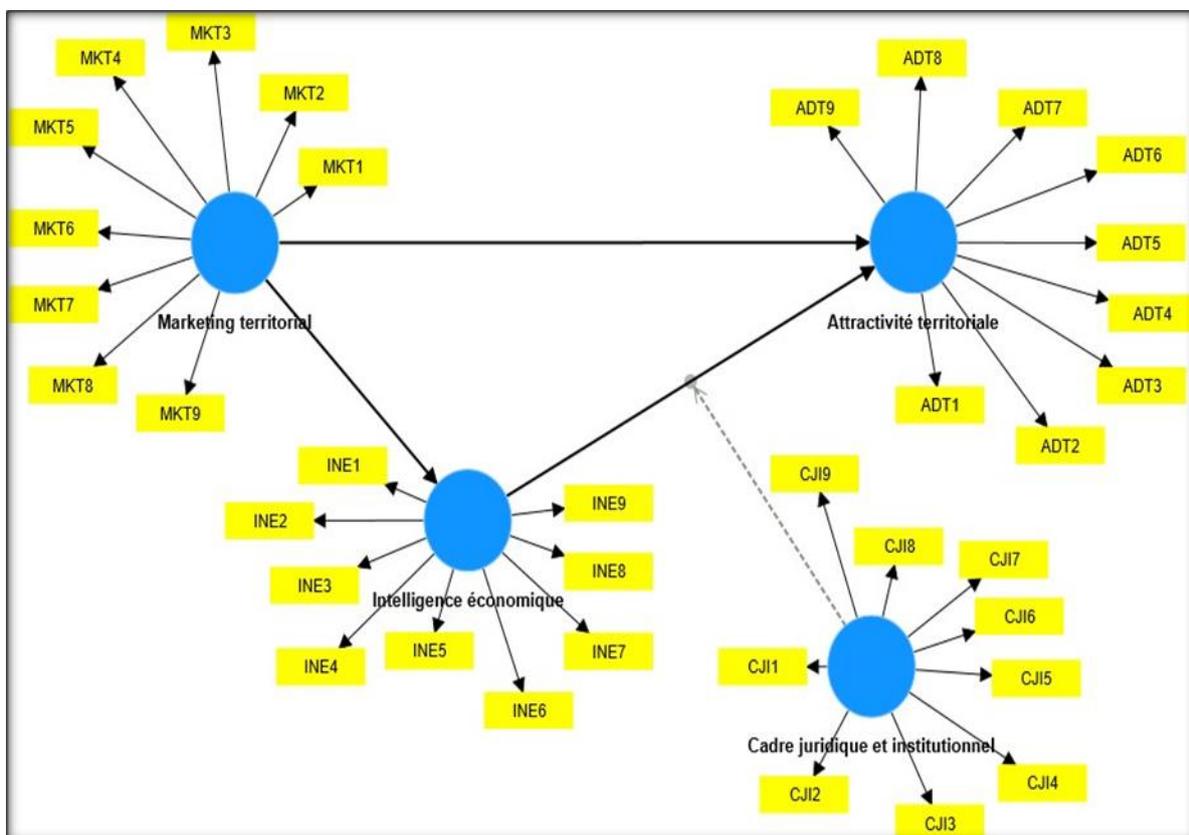
4. Analyses et discussions des résultats

Pour tester notre modèle SEM, nous avons utilisé la méthode PLS, désormais plus adaptée que les méthodes basées sur la covariance à la fois dans ses objectifs et ses contraintes d'utilisation. En effet, elle permet de tester des modèles en développement, de prendre en compte des données non normalement distribuées et de travailler sur des échantillons réduits. C'est ainsi que nous allons procéder aux analyses et aux discussions des résultats.

4.1. Analyses des données et modélisation SEM

Après avoir extrapolé les données résultantes du questionnaire, nous avons testé notre modèle en utilisant les développements récents de l'algorithme du PLS, sous procédure Smart PLS v.3. Toutefois, la modélisation SEM passe, normalement par cinq étapes, à savoir : la spécification du modèle ; l'identification du modèle ; l'estimation du modèle ; l'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle ; et finalement l'analyse confirmatoire du modèle. Dans ce sens, Spécifier le modèle repose sur une représentation graphique du schéma de mesure du modèle globale (Path model). Dans cette phase sont précisés les divers éléments du modèle et les relations supposées entre eux, comme la montre la figure 2 ci-dessous.

Figure 2 : Schéma du modèle global initial



Source : Sortie SmartPLS 3

Comme le montre la figure 2 ci-dessus, nous avons quatre variables latentes qui constitue notre modèle structure. Le « marketing territorial » comme variable indépendante, l'« intelligence économique » comme variable médiatrice, l'« attractivité territoriale » est notre variable endogène et le « cadre juridique et institutionnel » joue le rôle de la modération. Pour le modèle de mesure, qui relie chaque variable latente et ses items de mesure, nous avons neuf items pour chaque variable. En effet, nous avons écarté certains items par l'ACP et qui seront révérifiés à nouveau par l'algorithme PLS dans ce qui suit.

4.2. Évaluation du modèle de mesure

Le modèle de mesure, appelé aussi modèle externe, traduit les relations linéaires supposées entre les variables latentes et les variables manifestes. En effet, ces relations doivent être significatives et mesurent bien la variable latente. Dans ce sens, pour examiner le modèle de mesure, nous mobilisons deux critères dans l'objectif à évaluer la qualité du modèle de mesure, il s'agit de la validité convergente et la validité discriminante.

4.2.1. La validité convergente

Dans une première phase de notre analyse, un processus méticuleux d'examen des saturations, ou loadings, pour chaque item a été mené. Cette étape critique permet d'évaluer dans quelle mesure chaque item contribue à la construction des facteurs identifiés au sein du modèle. En s'assurant que chaque item présente une saturation significative, on garantit l'alignement et la pertinence de ces derniers avec les construits théoriques qu'ils sont censés mesurer. Cette approche initiale est essentielle pour asseoir une base solide sur laquelle les analyses ultérieures peuvent se construire, en assurant que les items sélectionnés possèdent une capacité discriminante et contributive adéquate par rapport aux facteurs qu'ils sont supposés représenter. Suite à cette première étape, l'accent a été mis sur l'évaluation de la fiabilité des échelles de mesure, en utilisant l'Average Variance Extracted (AVE) comme principal outil d'analyse. L'AVE est un indicateur clé de la quantité de variance qu'un construit capture par rapport à la variance due à l'erreur de mesure, et un seuil de 0,70 est généralement retenu pour conclure à la fiabilité d'une échelle. Parallèlement, la validité convergente a été examinée à travers le Composite Reliability (CR), un indicateur dont la valeur doit excéder 0,50 pour être considérée comme satisfaisante. Ces deux mesures, AVE et CR, servent de pierres angulaires dans l'évaluation de la solidité et de la cohérence des échelles de mesure utilisées.

Le tableau 1 récapitulatif des indicateurs de validité convergente que nous présentons ci-après offre une synthèse précise et détaillée de ces analyses, mettant en lumière la rigueur et la fiabilité de notre modèle de mesure :

Tableau 1 : Récapitulatif de l'évaluation de la validité convergente

Construit	Items	Loading	AVE	CR
Attractivité territoriale	ADT1	0,849	0,845	0,848
	ADT2	0,843		
	ADT3	0,829		
	ADT4	0,327		
	ADT5	0,800		
	ADT6	0,774		
	ADT7	0,723		
	ADT8	0,761		
	ADT9	0,805		
Marketing territorial	MKT1	0,743	0,721	0,792
	MKT2	0,750		
	MKT3	0,825		
	MKT4	0,406		
	MKT5	0,805		
	MKT6	0,824		
	MKT7	0,725		
	MKT8	0,543		
	MKT9	0,611		
Intelligence économique	INE1	0,797	0,763	0,866
	INE2	0,759		
	INE3	0,442		
	INE4	0,883		
	INE5	0,897		
	INE6	0,910		
	INE7	0,312		
	INE8	0,591		
	INE9	0,725		
Cadre juridique et institutionnel	CJI1	0,803	0,717	0,867
	CJI2	0,583		
	CJI3	0,866		

	CJI4	0,747		
	CJI5	0,748		
	CJI6	0,507		
	CJI7	0,881		
	CJI8	0,857		
	CJI9	0,812		

Source : Sortie SmartPLS 3

S'appuyant sur les données synthétisées dans le tableau précédent, générées via le logiciel SmartPLS v3, nous avons formulé plusieurs constats relatifs à la validité convergente de notre modèle. Concernant le critère de fiabilité, une action corrective s'est avérée nécessaire : l'élimination des items dont les valeurs n'atteignent pas le seuil requis de 0,7. Les éléments concernés par cette mesure sont ADT4, MKT4, MKT8, MKT9, ainsi que INE3, INE7, INE8, et également CJI2 et CJI6. Cette décision repose sur la nécessité d'assurer une cohérence et une précision maximales dans nos mesures, écartant ainsi toute contribution potentielle à la variance expliquée qui serait attribuable à l'erreur plutôt qu'aux construits théoriques eux-mêmes. Nous remarquons que les mêmes items écartés par l'APC sont jugés invalides aussi par l'algorithme PLS. En parallèle, une évaluation attentive des autres critères a révélé que, mis à part les exclusions précitées, les construits et leurs items associés s'alignent adéquatement avec les standards requis pour assurer la validité convergente. Les valeurs obtenues pour l'Average Variance Extracted (AVE) dépassent largement le seuil de 0,70, signifiant une forte proportion de variance des items expliquée par leurs construits respectifs, illustrant ainsi une bonne qualité de mesure. De même, les scores relatifs à la Composite Reliability (CR) excèdent le minimum de 0,50, témoignant d'une fiabilité interne solide des échelles de mesure. Cette convergence vers les normes établies valide l'intégrité structurelle de notre modèle et les résultats obtenus.

4.2.2. La validité discriminante

La validité convergente et la validité discriminante constituent deux piliers essentiels dans l'évaluation préliminaire de la qualité d'un modèle en recherche scientifique. Autrement dit, pour évaluer efficacement la validité discriminante, il est nécessaire de démontrer que la variance expliquée (AVE, pour Average Variance Extracted) entre un construit et ses indicateurs est supérieure à celle partagée avec d'autres construits du modèle. Ce critère exige donc que la corrélation d'un construit avec ses propres mesures soit plus forte que celle observée avec les mesures d'autres construits, affirmant ainsi son unicité et sa spécificité. Nous récapitulons dans le tableau suivant l'évaluation de la validité discriminante :

Tableau 2 : Récapitulatif de l'évaluation de la validité discriminante

	Attractivité territoriale	Marketing territorial	Intelligence économique	Cadre juridique et institutionnel
AVE	0,845	0,721	0,763	0,717
Attractivité territoriale	0,932			
Marketing territorial	0,773	0,954		
Intelligence économique	0,343	0,612	0,889	
Cadre juridique et institutionnel	0,265	0,473	0,584	0,811

Source : Sortie SmartPLS 3

L'analyse des résultats obtenus à partir du logiciel SmartPLS version 3, concernant l'évaluation de la validité discriminante de notre modèle, révèle une observation significative. Chaque variable, dans le cadre de cette étude, manifeste une corrélation substantiellement élevée avec ses propres indicateurs par rapport aux corrélations établies avec les indicateurs d'autres variables.

Cette caractéristique souligne de manière concluante la présence de validité discriminante au sein de notre modèle. Cette observation est d'importance capitale, car elle atteste que les construits de notre modèle sont distinctement mesurés, validant ainsi leur unicité et leur contribution spécifique à l'étude.

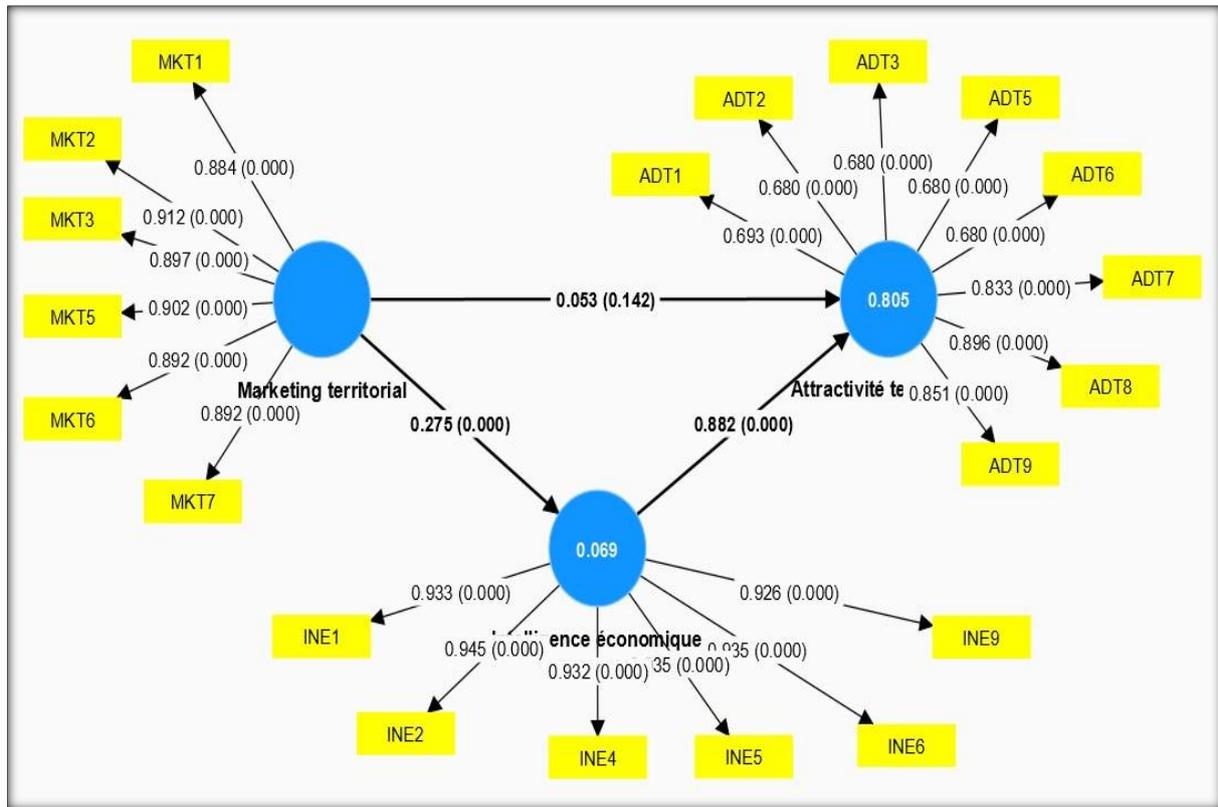
4.2.3. Évaluation des liens entre les variables de l'étude

Pour analyser notre problématique et les hypothèses qui en découlent dans le contexte empirique, nous avons procédé à la modélisation pas à pas. Autrement dit, nous avons estimé un modèle sans variable modératrice en notant les résultats significatifs, puis nous avons intégré ladite variable modératrice pour voir son impact sur les résultats déjà notés.

a. Modèle sans variable modératrice

Dans ce point, nous allons présenter les liens de causalités entre les variables sans prendre en compte la variable modératrice, à savoir « cadre juridique et institutionnel » :

Figure 3 : Résultats de l'estimation du modèle sans variable modératrice



Source : Sortie SmartPLS 3

Pour mieux comprendre les liens entre les variables et leurs significativités statistiques, nous reportons dans le tableau suivant les outputs obtenus par le logiciel en question :

Tableau 3 : Résultats de l'estimation des paramètres du modèle causal sans variable modératrice par la méthode du bootstrapping

	Coefficient	SD	T-Stat	PV
Marketing territorial => Attractivité territoriale	0,053	0.082	0.674	0.142
Marketing territorial => Intelligence économique	0,275	0.040	6.875	0.000
Intelligence économique => Attractivité territoriale	0,882	0.141	6.255	0.000

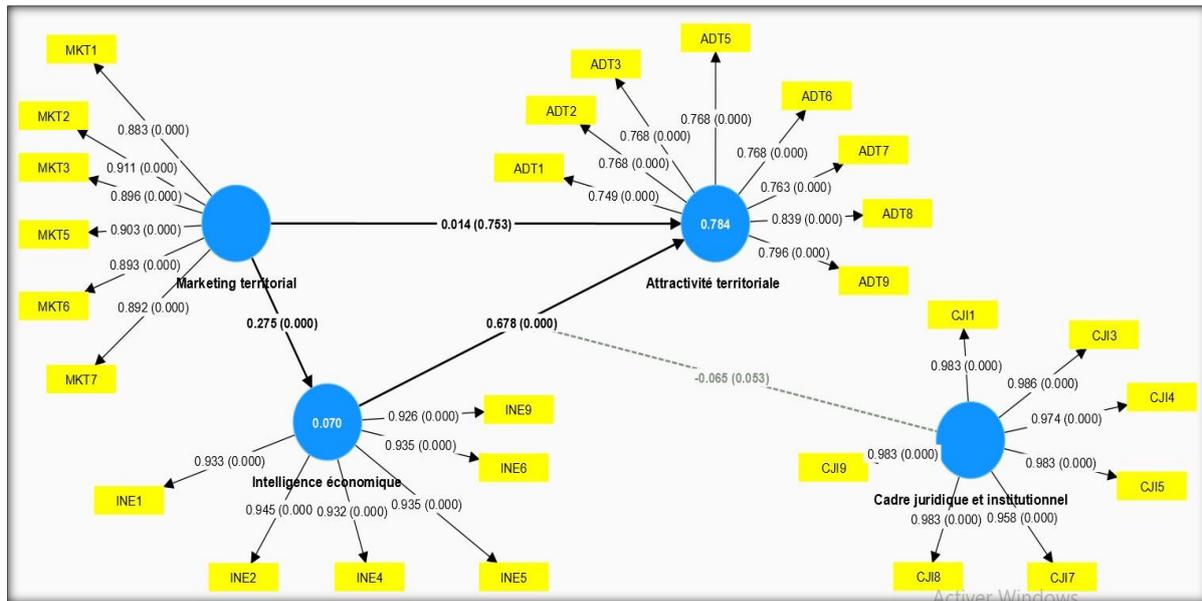
Source : Sortie SmartPLS 3

Les analyses statistiques réalisées sur les données concernant les interactions entre le marketing territorial, l'intelligence économique et l'attractivité territoriale révèlent des constats significatifs quant à la dynamique de ces relations dans le cadre de ce premier modèle. En se basant sur les coefficients de régression, les écarts-types, les valeurs de la statistique T, ainsi que les valeurs P, il est possible de dégager des conclusions notables sur l'impact et la significativité de ces interactions. Dans cette optique, Le premier ensemble de résultats examine l'influence du marketing territorial sur l'attractivité territoriale dans une relation directe. Le coefficient estimé de 0,053 suggère une relation positive entre ces deux variables, bien que légère. Toutefois, l'écart-type de 0.082 et la statistique T de 0.674 indiquent que cet effet n'est pas statistiquement significatif, comme le souligne la valeur P de 0.142. Cela signifie que, dans le contexte de cette étude, le marketing territorial ne présente pas d'impact significatif sur l'attractivité territoriale dans une logique directe, ce qui pourrait nécessiter une réévaluation des stratégies ou un examen plus approfondi pour comprendre les dynamiques sous-jacentes. La relation entre le marketing territorial et l'intelligence économique révèle un tableau plus convaincant. Avec un coefficient de 0,275, l'analyse montre une influence positive substantielle du marketing territorial sur l'intelligence économique. Cette relation est statistiquement robuste, comme en témoignent une statistique T de 6.875 et une valeur P de 0.000. Ces résultats indiquent que les efforts en marketing territorial sont fortement corrélés avec des gains en intelligence économique, soulignant l'importance de ces initiatives pour stimuler la compétence économique des territoires. La troisième analyse révèle une relation très forte entre l'intelligence économique et l'attractivité territoriale, avec un coefficient élevé de 0,882. La statistique T de 6.255 et une valeur P négligeable de 0.000 confirment la significativité statistique de cette relation. Ce résultat met en lumière l'efficacité de l'intelligence économique comme levier majeur pour améliorer l'attractivité d'un territoire, ce qui peut inclure des améliorations dans la compétitivité, l'innovation, et l'attraction d'investissements. Ces résultats ensemble soulignent l'interdépendance significative et forte entre le marketing territorial et l'attractivité territoriale dans le chemin de la médiation de la variable « intelligence économique ». En revanche, le chemin direct entre le marketing territorial et l'attractivité territoriale dégage une relation non significative par rapport au chemin de la médiation.

b. Modèle avec modération

Dans ce point, nous allons présenter les liens de causalités entre les variables en prenant en compte la variable modératrice, en l'occurrence « cadre juridique et institutionnel » :

Figure 4 : Résultats de l'estimation du modèle avec variable modératrice



Source : Sortie SmartPLS 3

Le tableau 4 suivant donne plus de détails sur les significativités statistiques relatives aux liens entre les variables du modèle contenant « cadre juridique et institutionnel » comme variable modératrice :

Tableau 4 : Résultats de l'estimation des paramètres du modèle causal avec variable modératrice par la méthode du bootstrapping

	Coefficient	SD	T-Stat	PV
Marketing territorial => Attractivité territoriale	0.014	0.112	0.125	0.753
Marketing territorial => Intelligence économique	0.275	0.081	3.394	0.000
Intelligence économique => Attractivité territoriale	0.678	0.092	7.369	0.000
Cadre juridique et institutionnel × Intelligence économique => Attractivité territoriale	-0.065	0.033	-1.918	0.053

Source : Sortie SmartPLS 3

L'effet du marketing territorial sur l'attractivité territoriale, avec un coefficient de 0.014, est faible. La statistique T de 0.125 et la valeur P élevée de 0.753 indiquent que cet effet n'est pas

statistiquement significatif, suggérant une influence limitée du marketing territorial sur l'attractivité territoriale dans une relation directe sans médiation. Par rapport à la relation entre le marketing territorial et l'intelligence économique, elle est significative avec un coefficient de 0.275, une statistique T élevée de 3.394 et une valeur P très significative de 0.000, confirmant l'impact positif du marketing territorial sur l'intelligence économique dans une relation de médiation. Quant à la relation entre l'intelligence économique et l'attractivité territoriale se révèle significative et substantielle, caractérisée par un coefficient de 0.678, une statistique T remarquablement élevée de 7.369 et une valeur P extrêmement basse de 0.000.

Ces données témoignent d'un lien positif et solide entre ces variables, mettant en évidence leur corrélation significative et leur impact conséquent sur la dynamique de l'attractivité territoriale et l'intelligence économique. Les résultats obtenus révèlent l'absence d'un effet direct significatif du marketing territorial (MT) sur l'attractivité territoriale (AT), tandis que l'influence indirecte, médiatisée par l'intelligence économique territoriale (IE), apparaît nettement plus solide. En d'autres termes, les initiatives de MT ne parviennent à produire un impact mesurable sur l'AT que lorsqu'elles s'appuient sur des dispositifs d'IE (veille stratégique, observatoires territoriaux, systèmes d'information et d'intelligence collective). Ces outils permettent de transformer l'information en décisions éclairées, en projets crédibles et en signaux de fiabilité à destination des investisseurs, des visiteurs et des résidents. Ce constat s'explique notamment par (i) le caractère différé des retombées en termes d'image et de communication, (ii) l'hétérogénéité dans la mise en œuvre des actions de MT, et (iii) la sensibilité accrue des indicateurs d'AT aux résultats structurels (infrastructures, services, investissements) plutôt qu'aux seuls efforts promotionnels. En parallèle, l'effet modérateur du cadre juridique et institutionnel (CJI), observé comme négatif, met en évidence un véritable « frein institutionnel » : la lourdeur administrative, la superposition des compétences et l'absence de cohérence des dispositifs limitent la capacité de l'IE à se traduire en gains tangibles d'attractivité.

Sur le plan opérationnel, la région de Guelmim-Oued Noun devrait envisager une institutionnalisation de l'IE à travers la mise en place d'observatoires territoriaux, de protocoles de collecte et de traitement de données, ainsi que d'indicateurs de performance dédiés à l'attractivité. De même, l'intégration systématique de l'IE dans les stratégies de MT renforcerait la crédibilité des actions entreprises en s'appuyant sur des données probantes et des analyses prospectives. Dans le même esprit, l'assouplissement du CJI, via la simplification des procédures, la clarification des responsabilités institutionnelles et la digitalisation des

démarches, apparaît indispensable pour améliorer l'efficacité du processus. Sur le plan théorique, ces résultats contribuent à une meilleure compréhension du lien entre MT et AT, en soulignant le rôle structurant du capital informationnel et l'importance des conditions institutionnelles. Ils invitent enfin à conduire de futures recherches longitudinales et à développer des mesures plus fines du CJI, afin d'approfondir l'analyse des mécanismes qui conditionnent l'attractivité territoriale.

CONCLUSION

L'objectif de cette étude était d'explorer le rôle du marketing territorial dans le renforcement de l'attractivité des territoires, en mettant en évidence l'importance des mécanismes d'intelligence économique territoriale. L'enquête menée dans la région de Guelmim-Oued Noun, à travers une méthodologie mixte combinant une analyse qualitative exploratoire et une modélisation quantitative par équations structurelles (PLS-SEM), a permis de mettre en lumière plusieurs constats majeurs.

Premièrement, les résultats indiquent que la relation directe entre marketing territorial et attractivité territoriale est faible et non significative. Ce constat rejoint les travaux de Lamarche (2003) et de Bouhelouf et al. (2019), qui insistent sur les limites d'une approche strictement promotionnelle et sur la nécessité d'ancrer les stratégies dans une vision globale de gouvernance territoriale. Deuxièmement, l'analyse confirme l'existence d'un effet médiateur fort de l'intelligence économique territoriale. En d'autres termes, les actions de marketing territorial ne produisent des effets tangibles sur l'attractivité qu'à travers leur articulation avec des dispositifs d'intelligence collective : systèmes de veille, réseaux d'acteurs, gouvernance partagée et mécanismes de prospective. Ces résultats s'inscrivent également dans la lignée des recherches empiriques récentes, notamment celles de Bendahmane (2021) sur la marque WeCasablanca et d'Atitaou et al. (2025) sur le rôle des coopératives artisanales dans l'attractivité, qui soulignent le poids déterminant de la coopération et de la valorisation endogène des ressources. Troisièmement, une variable issue du terrain, le cadre juridique et institutionnel, apparaît comme un facteur de modération négative, limitant l'efficacité des mécanismes d'intelligence territoriale. Cette observation met en exergue la nécessité d'une réforme des cadres réglementaires et administratifs, afin de permettre aux acteurs locaux de disposer de marges réelles pour mettre en œuvre leurs stratégies de développement.

En outre, sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir les modèles explicatifs de l'attractivité en proposant une approche intégrée où le marketing territorial et l'intelligence territoriale ne s'opposent pas, mais se complètent. Cependant, sur le plan pratique, elle offre aux décideurs locaux des pistes concrètes pour renforcer la compétitivité territoriale en investissant dans la gouvernance collaborative, la circulation de l'information stratégique et l'ancrage institutionnel. Étant donnée, cette étude comporte certaines limites, notamment la taille de l'échantillon limitée et le choix d'une seule région, qui restreignent la portée de la généralisation.

De futures recherches pourraient élargir l'analyse comparative à d'autres régions marocaines ou internationales, intégrer des variables supplémentaires telles que l'innovation technologique ou la durabilité environnementale, et tester des modèles longitudinaux pour examiner l'évolution des relations dans le temps.

En guise d'ouverture, une question mérite d'être posée : comment les territoires marocains peuvent-ils concilier les impératifs de compétitivité internationale avec les exigences de durabilité et de cohésion sociale, en mobilisant conjointement marketing territorial et intelligence territoriale ? La réponse à cette interrogation représente un chantier prometteur pour la recherche et l'action publique au service du développement territorial durable.

BIBLIOGRAPHIE

- Acharya, A., & Rahman, Z. (2016). Place branding research: A thematic review and future research agenda. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13(3), 289-317.
- Andranovich, G. (2001). Cities as hosts: The case of mega-events. *Journal of Urban Affairs*, 23(2), 113-120.
- Anholt, S. (2002). Nation brands: The value of “provenance”. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 395-410.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan.
- Ashworth, G. J., & Kavaratzis, M. (2010). *Towards Effective Place Brand Management*. Edward Elgar.
- Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. Belhaven.
- Baumard, P. (1991). *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*. Masson.
- Braun, E. (2008). *City marketing: Towards an integrated approach*. Erasmus University Rotterdam.
- Bulinge, F. (2002). Intelligence territoriale et systèmes d’information. *Revue Internationale d’Intelligence Économique*, 1(1), 79-96.
- Chanoux, L. (2013). La marque territoriale: enjeux et perspectives. *Revue Française du Marketing*, 245, 49-62.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to SEM. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum.
- Cleave, E. (2014). *Place marketing and foreign direct investment*. University of Waterloo.
- Constitution du Royaume du Maroc (2011). Bulletin Officiel n°5964 bis.
- Décrets d’application relatifs aux procédures d’élaboration, de suivi et d’évaluation des PDR/PDP/PAC (2016-2018).
- Dinnie, K. (2004). Place branding: Overview of an emerging literature. *Place Branding*, 1(1), 106-110.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. Basic Books.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gayet, J.-P. (2015). *Marketing territorial et attractivité des territoires*. Territorial Editions.
- Gertner, D., & Kotler, P. (2004). How can a place be marketed? *Place Branding*, 1(1), 50-58.

- Girard, R. (1997). Le marketing territorial des collectivités. *Revue Française de Marketing*, 162, 49-58.
- Gollain, V. (2013). *Le marketing territorial*. Territorial Editions.
- Gollain, V. (2015). Les stratégies d'attractivité des territoires. *Géographie, Économie, Société*, 17(1), 95-116.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hankinson, G. (2010). Place branding research: A cross-disciplinary agenda. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 300-315.
- Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, 27(5-6), 458-476.
- Harbulot, C. (2012). *Manifeste pour l'intelligence économique*. Presses Universitaires de France.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. (2009). The use of PLS-SEM in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Kavaratzis, M. (2005). Place branding: A review of trends and conceptual models. *The Marketing Review*, 5(4), 329-342.
- Kavaratzis, M. (2010). Place branding: Where do we stand? *Marketing Theory*, 9(1), 39-44.
- Kolb, B. (2006). *Tourism Marketing for Cities and Towns*. Elsevier.
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places*. The Free Press.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe*. Financial Times Prentice Hall.
- Lehu, J.-M. (2004). *L'encyclopédie du marketing*. Vuibert.
- Lengyel, I., & Rechnitzer, J. (2013). *The Competitiveness of Regions in the Central European Transition Countries*. University of Szeged.
- Lesca, H. (2003). *Veille stratégique: La méthode L.E.S.Canning*. EMS.
- Loi organique n°111-14 relative aux régions (2015). Bulletin Officiel n°6358.
- Loi organique n°112-14 relative aux préfetures et provinces (2015). Bulletin Officiel n°6380.
- Loi organique n°113-14 relative aux communes (2015). Bulletin Officiel n°6380.
- Lozato-Giotart, J.-P., Leroux, E., & Balfet, M. (2012). *Le marketing du tourisme*. Pearson.
- Martre, H. (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Commissariat au Plan (Rapport Martre).
- Noisette, P., & Valerugo, F. (1996). *Le marketing des villes*. Economica.

- Oliveira, E. (2016). Place branding as a strategic spatial planning instrument. *Journal of Place Management and Development*, 9(1), 72-87.
- Pasquinelli, C. (2013). Competition, cooperation and co-opetition in place branding. *Urban Research & Practice*, 6(1), 1-18.
- Rainisto, S. (2003). *Success factors of place marketing*. Helsinki University of Technology.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. SmartPLS GmbH.
- Scott, A. J., & Storper, M. (2003). Regions, globalization, development. *Regional Studies*, 37(6-7), 579-593.
- Texier, L., & Valla, J.-P. (1992). Marketing des collectivités locales. *Revue Française de Gestion*, 88, 36-45.
- Van Ham, P. (2001). The rise of the brand state. *Foreign Affairs*, 80(5), 2-6.
- Van Ham, P. (2008). Place branding: The state of the art. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 126-149.
- Wold, H. (1982). Soft modeling: The basic design and some extensions. In K. G. Jöreskog & H. Wold (Eds.), *Systems under Indirect Observation* (Vol. 2, pp. 1-54). North-Holland.